

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu organisasi perlu memperhatikan sumber daya manusia yang kelak akan membantu pencapaian tujuan. Namun fenomena saat ini jumlah pegawai yang memiliki loyalitas kerja rendah masih cukup banyak, sehingga proses pencapaian tujuan pun terhambat. Tingkat kepedulian pegawai di institusi pada saat ini diindikasikan telah banyak mengalami penurunan. Salah satu hal yang mencerminkan rendahnya loyalitas pegawai adalah tingginya pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh instansi.

Indonesia sebagai negara berkembang seharusnya memiliki Sumber Daya Manusia yang baik dan berkualitas. Hasibuan (2007:30) mengemukakan bahwa “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”. Hal ini dapat dimengerti, karena dengan sumber daya manusia akan menyebabkan sumber daya lain dalam instansi dapat berfungsi atau dijalankan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya penggerak dan pengelola semua aktivitas suatu instansi atau organisasi. Salah satu upaya agar kualitas

sumber daya meningkat adalah dengan adanya pembinaan loyalitas kerja pegawai pada tiap – tiap instansi atau organisasi.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang beralamat di Jalan Surapati Nomor 10 Bandung adalah salah satu institusi pemerintahan yang mengatur segala sesuatu mengenai kedudukan dan gaji Pegawai Negeri serta mengawasi supaya peraturan-peraturan itu dijalankan dengan tepat dan dalam pelaksanaannya membutuhkan loyalitas yang tinggi dari para pegawainya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1972 BKN ditetapkan sebagai sebuah lembaga pemerintah non departemen yang berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden, mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan. Berdasarkan tugas yang telah disebutkan maka BKN memiliki peranan yang sangat penting dalam mengelola SDM khususnya Pegawai Negeri Sipil agar segala peraturan yang berlaku bagi PNS dapat berjalan dengan lancar, oleh karena itu diperlukan profesionalisme kerja yang salah satu indikatornya adalah loyalitas kerja pegawainya. Akan tetapi pada kenyataannya loyalitas kerja di BKN tergolong masih rendah seperti tercermin dalam data berikut ini

**Tabel 1. 1**  
**Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Bidang Status Kepegawaian Dan**  
**Pensiun Kantor Regional III BKN Bandung Tahun 2011 – 2013**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Total Hari Kerja</b>	<b>Persentase Kehadiran</b>	<b>Persentase Ketidakhadiran (Mangkir)</b>
2011	40	254	84,3%	15,7%
2012	40	247	89,4%	10,52%
2013	38	243	90,53%	9,46%

*Sumber : Kantor Regional III BKN Bandung*

Berdasarkan data diatas presentase ketidakhadiran pegawai sebesar 15,7% pada tahun 2011, kemudian pada tahun 2012 ketidakhadiran pegawai tercatat sebesar 10,52%, tahun berikutnya sebesar 9,46%. Berdasarkan keterangan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai pada bidang status kepegawaian dan pensiun kantor regional III Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bandung memiliki tingkat loyalitas yang rendah.

Selain data absensi, tingkat loyalitas pegawai pada bidang status kepegawaian dan pensiun kantor regional III Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bandung dapat tergambar dari jumlah pelanggaran absensi. Berikut ini adalah data pelanggaran pegawai tahun 2011-2013 :

**Tabel 1. 2**  
**Data Pelanggaran Pegawai Bidang Status Kepegawaian Dan Pensiun**  
**Kantor Regional III BKN Bandung Tahun 2011 – 2013**

Tahun	Jumlah Pegawai	Total Hari Kerja	Pelanggaran	
			Persentase Terlambat	Persentase Pulang Sebelum Waktunya
2011	40	254	19,68	30,76
2012	40	247	22,26	38,46
2013	38	243	25,92	24,69

*Sumber : Kantor Regional III BKN Bandung*

Berdasarkan data tersebut tingkat pelanggaran pegawai masih dikategorikan cukup tinggi hal tersebut dapat terlihat dari keterlambatan dan pulang sebelum waktunya pegawai. Dimana secara peraturan pegawai diharuskan masuk pukul 07:30 dan pulang pukul 16:00. Sementara dilihat dari tabel diatas banyak pegawai yang masuk dan pulang tidak pada waktunya yaitu, pada tahun 2011 tercatat 19,68% pegawai terlambat masuk kerja dan sebanyak 30,76% pegawai pulang sebelum waktunya. Kemudian pada tahun 2012 sebanyak 22,26% terlambat masuk kerja dan 38,46% pegawai pulang sebelum waktunya dan pada tahun berikutnya sebanyak 25,92% pegawai terlambat masuk kerja dan sebanyak 24,69% pegawai pulang sebelum waktunya. Kemudian selain data absensi dan data pelanggaran salah satu hal yang menunjukkan bahwa loyalitas kerja yang belum optimal adalah berdasarkan data pencapaian kinerja selama 3 tahun seperti yang tercantum di bawah ini :

**Tabel 1. 3**  
**Pencapaian Kinerja Kantor Regional III BKN BANDUNG**  
**Tahun 2011-2013**

Indikator	Target			Realisasi			Capaian (%)		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1. Percepatandurasipenyelesaianpenetapan NIP	40 mnt	40 mnt	40 mnt	33 mnt	36 mnt	35 mnt	121,21	111,11	114,29
2. Percepatandurasipenyelesaian NPKP.	40 mnt	45 mnt	40 mnt	33 mnt	40 mnt	40 mnt	121,21	112,50	100,00
3. Percepatandurasipenyelesaian PMK	45 mnt	40 mnt	50 mnt	40 mnt	35 mnt	40 mnt	112,5	114,29	125,00
4. IndeksKepuasanMasyarakatterhadapelayanan ankepegawaian	70	75	85	67	70	81	95,71	93,33	95,29
5. Jumlahpenetapan SK pensiunbagijanda/duda PNS tanpapengabdian	40 SK	50 SK	55 SK	33 SK	42 SK	44 K	82,5	84,00	80,00
6. Jumlahpenetapan SK pensiunbagijanda/duda PNS yang meninggaldunia	2.748 SK	2.850 SK	2.850 SK	2.450 SK	2.678 SK	2.670 SK	89,15	93,96	93,68
7. Jumlahpenetapan SK pensiun PNS tanpa KP pengabdian	341 SK	360 SK	405 SK	247 SK	270 SK	307 SK	72,43	75,00	75,80
8. Jumlahmutasikeluargabagipensiunan PNS yang ditetapkan	1.320 Form	1.300 Form	1.350 Form	1.135 Form	1.120 Form	1.115 Form	85,98	86,15	82,59
Rata-rata Ketercapaian Target Kinerja							97,59	96,29	95,83

*Sumber : Kantor Regional III BKN Bandung*

Keterangan :

Mnt : Menit

SK : Surat Keputusan

Form : Formulir

Rendy Hendriadi, 2014

*Pengaruh Insentif Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Bidang Status Kepegawaian Dan Pensiun Di Kantor Regional Iii Badan Kepegawaian Negara (Bkn) Bandung*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan tabel diatas mengenai pengukuran kinerja pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian Negara Tahun 2011-2013 dapat ditarik kesimpulan bahwa semua program dan kegiatan telah dilaksanakan seluruhnya dan telah memberikan kontribusi kepada pencapaian visi dan misi BKN. Namun demikian hasil realisasi dicapai masih ada yang belum sesuai target. Sementara itu dilihat dari rata-rata ketercapaian target dari 2011-2013 mengalami penurunan.

Pentingnya pengelolaan kinerja instansi, dalam hal ini BKN Bandung, tidak terlepas dari kedudukan dan fungsinya sebagai institusi pemerintah yang mengatur segala sesuatu mengenai Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang baik salah satunya mengenai loyalitas pegawai.

Loyalitas yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawai, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja pada organisasinya. Bentuk loyalitas kerja pegawai dapat ditunjukkan dengan rasa tanggung jawab, ketaatan serta pengabdian yang diberikan pada instansi. Oleh karena itu instansi terkait harus mampu menjaga dan meningkatkan loyalitas kerja pegawainya.

Dalam upaya peningkatan loyalitas pegawai, salah satu upaya yang dapat dilakukan instansi adalah dengan cara memberikan balas jasa kepada pegawainya. Balas jasa yang diberikan dapat berupa gaji yang sesuai diberikan rutin setiap bulannya, insentif, jaminan sosial maupun tunjangan

lainnya. Salah satu jenis balas jasa yang diberikan adalah insentif karena loyalitas akan tinggi jika insentif diberikan secara berkala.

Gaji yang sesuai memang dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Namun, loyalitas kerja pegawai dapat ditingkatkan lagi dengan pemberian tambahan kompensasi sebagai alat untuk membantu memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Salah satu kompensasi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup pegawai adalah dengan melakukan kegiatan insentif.

Menurut Rivai (2010: 766) Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Insentif merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh sebuah organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Apabila pemberian insentif tidak dikelola dengan baik dikhawatirkan akan membuat loyalitas pegawai semakin turun, dan dengan semakin turunnya loyalitas pegawai maka akan berbanding lurus dengan penurunan produktivitas dan kinerja instansi tersebut. Insentif merupakan salah satu solusi untuk mengatasi rendahnya loyalitas kerja pegawai, karena menurut Budi Widjaya Soetjipto yang dikutip oleh Saydam (2000:396) bahwa salah satu faktor untuk meningkatkan loyalitas kerja pegawai adalah penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal. Sistem kompensasi yang paling umum diterapkan adalah insentif.

Oleh karena itu, dalam upaya memahami serta memecahkan masalah fenomena masih rendahnya loyalitas pegawai pada Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun Kantor Regional III BKN Bandung maka diperlukan kajian lebih lanjut mengenai permasalahan rendahnya loyalitas kerja pegawai, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan psikologi tentang perilaku, khususnya teori perilaku organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji dan mengadakan penelitian lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Insentif Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Bidang Status Kepegawaian Dan Pensiun di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bandung”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada masalah loyalitas kerja pegawai yang belum optimal khususnya pada bidang status kepegawaian dan pensiun kantor regional III BKN Bandung. Rendahnya tingkat loyalitas pegawai akan berakibat pada rendahnya kinerja organisasi, sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Negara adalah mengenai loyalitas kerja pegawainya. Hal ini diindikasikan dengan tingginya pelanggaran pegawai dan tingkat absensi yang cukup tinggi. Loyalitas kerja pegawai ini harus segera dibenahi karena jika masalah ini



berlangsung terus menerus maka akan mengancam keberlangsungan hidup suatu instansi. Insentif merupakan salah satu solusi untuk mengatasi rendahnya loyalitas kerja pegawai, karena menurut Budi Widjaya Soetjipto yang dikutip oleh Saydam (2000:396) bahwa salah satu faktor untuk meningkatkan loyalitas kerja pegawai adalah penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal. Sistem kompensasi yang paling umum diterapkan adalah insentif.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas maka penulis merumuskan masalah menjadi sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas insentif pada Bidang Status Kepagawaian dan Pensiun di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat loyalitas kerja yang dicapai pegawai pada Bidang Status Kepagawaian dan Pensiun di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bandung?
3. Adakah pengaruh efektivitas insentif terhadap loyalitas kerja pegawai pada Bidang Status Kepagawaian dan Pensiun di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki tujuan untuk mendapatkan gambaran empiris mengenai pengaruh insentif dengan loyalitas kerja pegawai pada Bidang

Status Kepagawaian dan Pensiun Kantor Regional III BKN Bandung.

Adapun tujuan yang ingin di capai adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk mengetahui gambaran efektivitas insentif pada Bidang Status Kepagawaian dan Pensiun di Kantor Regional III BKN Bandung.
- 2 Untuk mengetahui gambaran tingkat loyalitas kerja yang dicapai pegawai pada Bidang Status Kepagawaian Dan Pensiun di Kantor Regional III BKN Bandung.
- 3 Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh efektivitas insentif terhadap tingkat loyalitas kerja pegawai pada Bidang Status Kepagawaian Dan Pensiun di Kantor Regional III BKN Bandung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya. Adapun manfaat dalam penelitian ini, yaitu :

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memperluas wawasan yang berkaitan dengan pengaruh insentif terhadap loyalitas pegawai pada Bidang Status Kepegawaian Dan Pensiun Kantor Regional III BKN Bandung

##### **2. Kegunaan Praktis**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan positif kepada berbagai pihak. Bagi penulis sendiri, dapat memberikan

tambahan pengetahuan, pengalaman dan pemahaman mengenai teori-teori insentif dan loyalitas pegawai diaplikasikan dilapangan. Sedangkan bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan rujukan mengenai insentif demi tercapainya loyalitas kerja pegawai yang optimal.

